

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2020

Jan Krmela

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Specifika personálních činností ve školském prostředí

Particularities of human resource activities at school environment

Jan Krmela

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, MBA, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice (B7507)

Studijní obor: Školský management

2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Specifika personálních činností ve školském prostředí vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 27. dubna 2020

.....

podpis

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, PhDr. Michaele Tureckiové, MBA, CSc., za odbornou pomoc při vypracovávání bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval spolužačce Monice Slavíkové za poskytnutí cenných zkušeností a materiálů při zpracování praktické části této práce, všem ředitelům a ředitelkám škol za ochotnou spolupráci na výzkumné i praktické části a mé rodině za trpělivost a podporu při mém studiu.

ANOTACE

Obsahem závěrečné bakalářské práce je jedna z manažerských funkcí, personální práce, která je také označována jako řízení lidských zdrojů. Práce se zabývá detailním popisem jednotlivých personálních činností, které jsou typické pro školské prostředí.

V teoretické části je popsána personální práce – co to je personální práce, její členění a význam. Dále jsou popsány obecné personální činnosti a vybrané personální činnosti, které jsou specifické pro školu/školské prostředí. Za pomoci odborné literatury a platné legislativy jsou blíže popsány jednotlivé činnosti k zřejmému pochopení rozdílů odborné způsobilosti, kvalifikačních předpokladů, vzniku pracovního poměru, působení v pracovním poměru, platových podmínek a dalších specifíků školského prostředí v porovnání s obecnou rovinou.

V praktické části jsou tyto personální činnosti analyzovány ve škole/školském prostředí za pomoci zpřístupněných dokumentů personální agendy a na základě dalších podkladů od ředitelů škol. V případech, kdy nelze využít poskytnutých dokumentů, je použita platná legislativa a odborná literatura k definování rozdílů. Detailněji jsou rozebrány následující položky:

- pracovní místo – analýza pracovního místa, získávání a přijímání pracovníků,
- pracovní poměr – pedagogických pracovníků a jmenování do funkce ředitele školy,
- personální plánování – trh práce a další aspekty, které jej ovlivňují,
- odměňování – jednotlivé složky platu a příplatky, vývoj platů,
- další vzdělávání pedagogických pracovníků – studium, rozšiřování kvalifikace.

Cílem práce je vymezení specifíků personálních činností ve školském prostředí.

KLÍČOVÁ SLOVA

personalistika, škola, školské prostředí, personální činnosti, pracovní poměr, odměňování

ANNOTATION

The content of the final bachelor thesis is one of the managerial functions, personnel work, which is also called as human resources management. The thesis deals with a detailed description of individual personnel activities, that are typical for the school environment.

In the theoretical part is described personnel work – what is the personnel work, its structuring and significance. The following part describes general personnel activities and any personnel activities, that are specific for the school / school environment. With assistance of professional literature and current legislation are described more detailed activities to clearly understand the differences in competences, qualifications, formation of employment, progress of employment, salary conditions and any other specifics of the school environment compared to the general knowledge.

In the practical part, these personnel activities are analyzed in the school / school environment by using available documents of the personnel work and by sources given from headmasters. Where direct comparison with a document cannot be used, current legislation and professional literature are used to define differences. Following items are described more detailed:

- job – job analysis, recruitment of employees
- employment – employment of teachers and appointment of headmaster,
- personnel planning – the labor market and other affecting aspects,
- remuneration – parts of salary and bonuses, progress of salary in time,
- further education of pedagogical staff – studies, qualification increasing.

The main goal of this thesis is to define the specifics of personnel activities in the school environment.

KEYWORDS

human resources, school, school environment, human resource activities, employment, remuneration

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 8 |
| 1 Teoretická část | 9 |
| 1.1 Personalistika..... | 9 |
| 1.1.1 Význam personalistiky..... | 9 |
| 1.1.2 Historie personalistiky | 9 |
| 1.1.3 Řízení lidských zdrojů | 10 |
| 1.1.4 Personální činnosti..... | 10 |
| 1.2 Personální činnosti ve školském prostředí | 11 |
| 1.2.1 Personální plánování..... | 11 |
| 1.2.2 Analýza pracovního místa..... | 14 |
| 1.2.3 Získávání pracovníků..... | 15 |
| 1.2.4 Výběr a přijímání pracovníků..... | 17 |
| 1.2.5 Pracovní poměr pedagogických pracovníků a ředitele školy | 20 |
| 1.2.6 Hodnocení pedagogických pracovníků..... | 22 |
| 1.2.7 Odměňování pedagogických pracovníků..... | 24 |
| 1.2.8 Další vzdělávání pedagogických pracovníků | 28 |
| 2 Praktická část | 31 |
| 2.1 Výzkumné šetření | 31 |
| 2.1.1 Vymezení objektu šetření..... | 31 |
| 2.1.2 Techniky sběru dat..... | 32 |
| 2.1.3 Vyhodnocení návratnosti dotazníků | 32 |
| 2.1.4 Výzkumné otázky | 33 |
| 2.2 Výsledky a vyhodnocení výzkumného šetření..... | 33 |
| 2.3 Analýza vybraných personálních činností v mateřských školách | 39 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.3.1 | Analýza pracovního místa..... | 39 |
| 2.3.2 | Získávání a přijímání pracovníků..... | 40 |
| 2.3.3 | Hodnocení pedagogických pracovníků..... | 41 |
| 2.3.4 | Odměňování pedagogických pracovníků..... | 42 |
| 2.3.5 | Další vzdělávání pedagogických pracovníků..... | 43 |
| 2.4 | Návrhy na zlepšení personálních činností..... | 43 |
| | Závěr | 45 |
| | Seznam použitých informačních zdrojů..... | 47 |
| 3 | Přílohy | 49 |
| 4 | Seznam příloh | 53 |

Úvod

Hlavním faktorem ovlivňujícím úspěch firem v soukromém sektoru a organizací ve státním sektoru jsou lidské zdroje. Závisí na nich úspěch na trhu a za jejich pomoci se dosahuje plnění cílů, proto by na ně měl být kladen velký důraz. V posledních letech, kdy je velmi příznivá ekonomická situace, jsou lidské zdroje složitější jak v získávání, tak i v udržení jejich působení pro stejného zaměstnavatele.

Této problematice se věnuje jedna z manažerských funkcí, řízení lidských zdrojů. Tato funkce byla v minulosti nazývána taktéž jako personální správa či personální řízení a vývojem v čase se měnilo i její zaměření. Její součástí jsou mimo jiné i personální činnosti, kterým se blíže věnuje tato práce.

Téma této bakalářské práce bylo vybráno z důvodu získání zkušeností před zahájením studia ve státním sektoru, resortu justice. Ty byly zužitkovány v průběhu studia školského managementu k pochopení rozdílů nejen mezi státním a soukromým sektorem, ale i mezi jednotlivými resorty státní správy. Dalším důvodem výběru tohoto tématu bylo získání nových poznatků spočívajících v různých způsobech řízení lidských zdrojů v teoretické i praktické výuce.

V rámci vymezení specifík personálních činností byly dotázány mateřské školy, ve kterých byly získány podklady z personální agendy a tyto jsou zpracovány v praktické části bakalářské práce. Pro posouzení jednotlivých rozdílů byly využity státní i soukromé školy. Práce je zaměřena na některé personální činnosti, které jsou zásadní pro každého ředitele školy – od personálního plánování, získávání pracovníků, přes přijímání, hodnocení, další rozvoj a odměňování pracovníků.

K objektivnějšímu pohledu na personální činnosti v praxi je využito výzkumné šetření, v němž bylo zjišťováno, jakým personálním činnostem se organizace věnují, a které jsou pro ně méně podstatné.

Výsledkem výzkumného šetření jsou odpovědi na výzkumné otázky, zejména v oblasti fungování personálních činností a jejich případných úskalí. Výsledkem praktické části této bakalářské práce jsou návrhy efektivnějšího využívání personální práce vedoucí ke zlepšení současného stavu.

1 Teoretická část

1.1 Personalistika

1.1.1 Význam personalistiky

Personalistika je obor zaměřený na práci s lidskými zdroji. V průběhu let se její označení mění, a tak je možné se setkávat s různými názvy jako je personální administrativa, personální práce, personální řízení, řízení lidských zdrojů apod. Jedná se o jednu z nejdůležitějších činností v řízení organizace, neboť kvalitní personální práci se efektivně využívá lidských zdrojů a za jejich pomoci se dosahuje strategických cílů organizace. Personalistika se zabývá plánováním a získáváním kvalitních pracovníků, jejich efektivním využitím, organizováním jejich pracovní náplně, odměňováním a jejich dalším rozvojem. (Tureckiová, 2009, s. 11-12).

1.1.2 Historie personalistiky

Nejstarším pojetím personalistiky je zaměření čistě na administrativní agendu, kdy se jednalo převážně o byrokratické splnění povinností vycházejících ze zákona. Mezi hlavní činnosti personalisty patřila tvorba smluv, jejich úprava a archivace. Role personalisty tedy byla převážně administrativní podpora vedení organizace, nikoliv řízení. Tento způsob fungování personalistiky je dodnes v některých organizacích a firmách používán, převážně se však jedná o státní organizace, kde není kladen důraz na kvalitní rozvoj pracovníků. (Koubek, 2015, s. 14-15).

Později se na personální práci začalo nahlížet spíše jako na personální řízení. Za pomoci kvalitních pracovníků se začalo efektivněji dosahovat stanovených cílů. Role personalisty přestala být chápána pouze jako administrativní podpora. Z personalistů se stali specialisté na získávání a efektivní využívání pracovníků. (Koubek, 2015, s. 14-15; Tureckiová, 2009, s. 22-23).

V průběhu 50. a 60. let minulého století se stalo jádrem řízení organizace řízení lidských zdrojů. Tímto novým pojetím se personální práce rozšířila z personalistů i na manažery a další vedoucí pracovníky ve všech úrovních organizační struktury. Vývoj personální práce se tak z pouhé administrativy dostal k činnosti strategického řízení organizace s přihlédnutím nejen k vnitřním, ale i vnějším ovlivňujícím faktorům. V souvislosti s tím začaly vznikat

personální útvary jako specializované oddělení organizací. Výše uvedené rozdělení jednotlivých fází je třeba chápat jako činnosti, které se postupně přidávaly k původní, pouze administrativní práci personalistů, a proto nelze přesně určit data vzniku těchto fází. (Koubek, 2015, s. 14-15; Tureckiová, 2009, s. 21-24).

1.1.3 Řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je na základě holistického přístupu k pracovníkům zajišťovat efektivního plnění cílů organizace. Toho lze dosahovat nejen za pomoci pracovníků, ale i na základě finančních, materiálních a dalších zdrojů. Řízení lidských zdrojů zlepšuje výkon, zajišťuje další rozvoj pracovníků a optimalizuje jejich počet. (Koubek, 2015, s. 15-16).

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, jak uvádí Koubek (2015, s. 16-18), lze charakterizovat jako usilování o zařazení správného člověka na správné místo s přihlédnutím na požadavky pracovního místa, optimální využívání pracovních sil v organizaci, formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci, personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Z uvedených úkolů je patrné komplexní zaměření na vnitřní i vnější faktory. Nejedná se pouze o krátkodobé cíle, ale i o dlouhodobý vývoj organizace, včetně její pověsti na trhu práce. V ideální podobě řízení lidských zdrojů využívá plně potenciál pracovníků a zároveň podporuje motivaci a jejich další rozvoj.

1.1.4 Personální činnosti

Personální činnosti jsou používány k plnění úkolů personalisty. Představují výkonnou část personální práce. Umožňují získávat schopné a motivované zaměstnance a za jejich pomoci dosahovat strategických cílů. Personální činnosti se v literatuře uvádí v různých rozdělení. Základ je však u většiny zdrojů stejný – vytváření pracovních míst, personální plánování, výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování a vzdělávání, zařazování na pracovní místa, péče o zaměstnance, kontrola dodržování legislativy a předpisů. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 18-19; Koubek, 2015, s. 20).

1.2 Personální činnosti ve školském prostředí

Personální činnosti ve školském prostředí zajišťuje ředitel školy společně s dalšími vedoucími pracovníky, kteří jsou pověřeni vedením a řízením podřízených pracovníků. Ředitel školy může delegovat personální činnosti na ostatní vedoucí pracovníky, což s sebou přináší výhody i nevýhody. Na jeho zvážení je, ve kterých oblastech se mu vyplatí podstoupit toto riziko, a naopak které oblasti jsou pro něj natolik zásadní, že se jim bude věnovat sám. Ve školách s větším počtem pracovníků je vhodné uvažovat o zřízení samostatné funkce personalisty, který může zajišťovat administrativní, ale i další činnosti přímo spojené s personalistikou v dané organizaci. Další možností je využití externích firem. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 30-33).

1.2.1 Personální plánování

Plánování je klíčovou manažerskou funkcí. Je to výchozí krok, od kterého se odvíjejí veškeré další manažerské činnosti. Používá se proto, aby se stanovily cíle a navrhly se způsoby jejich dosažení. Plánování by mělo vycházet z plánu dlouhodobého rozvoje školy. Využívají se i personální plány střednědobé a krátkodobé, které pokrývají období jednoho školního roku, případně i kratšího časového úseku. Všechny tyto plány tvoří personální strategii školy. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 21-22; Veber, 2009, s. 100).

Na základě plánu dlouhodobého rozvoje školy by měl být zpracován plán personálního obsazení. Z tohoto plánu by mělo být patrné, jaké budou potřeby počtu pracovníků, jak se pokryje zvýšená potřeba pracovníků a jak se naloží s nadbytečnými pracovníky. Tím se tvoří personální strategie. Ta však zahrnuje více položek, jak uvádí Tureckiová (2009, s. 109): *„Hlavní segmenty této strategie, k nimž patří především strategie získávání, rozvoje, odměňování a kolektivních vztahů, jsou úzce provázány s personálními výhledy, s analýzou potřeby a s plánováním počtu lidských zdrojů, které bude organizace v období, na které je vytvořen patřičný plán, potřebovat.“*

Potřebu pedagogických pracovníků je možné zjistit na základě nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků v platném znění. V něm je uveden počet týdenního rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti u jednotlivých pracovníků ve vztahu k počtu tříd nebo dětí. Dalšími faktory ovlivňující plánování potřeb

pedagogických pracovníků jsou kvalifikace, hodnocení stávajících pracovníků, rozšíření poskytovaných služeb, mateřské dovolené, přirozená fluktuace pracovníků, ale i populační křivka, konkurenční boj a další.

Plánování pedagogických pracovníků na nový školní rok probíhá v dubnu nebo květnu předchozího školního roku. Problémy však způsobuje počet příchozích žáků, neboť rodiče často přihlašují své děti do více škol a někteří z nich jen oznámí, pro kterou školu se nakonec rozhodli. Skutečný počet žáků vedení školy získá až na začátku školního roku, kdy nelze měnit plánované personální obsazení. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 43).

Fáze plánování

Každé plánování, a to nejen v oblasti personální práce má své jednotlivé fáze. Jak uvádí Trunda, Bříza (2011, s. 26) ty se v různých zdrojích odborné literatury liší, ale shodně autoři uvádí následující body:

Východiska – zjištění a formulování současného stavu. Cíle – budoucí stavy, kterých má být dosaženo. K jejich konkrétnímu stanovení se používají různá pravidla, jako je například metoda SMART. Postupy – specifické činnosti plánované pro dosažení určených cílů. Zdroje – představují omezení, která musí ředitel školy respektovat. Ředitel školy musí rozhodnout, jaké zdroje využije a kdy je bude potřebovat. Stanovení termínů – plány na školní rok, případně na delší nebo i kratší období a do kdy by měly být splněny. Implementace – zavedení plánu do ostatních činností školy tak, aby byl efektivně realizován. Kontrola – v účelných intervalech prověřování kritérií plnění plánu.

Stanovení cílů

Stanovení cílů je nejzásadnějším bodem plánování a mělo by této činnosti být věnováno dostatek času. Cílem se rozumí konkrétní představa budoucího stavu, kterého se má dosáhnout. V případě personálního plánování ve školském prostředí se může jednat například o stanovení budoucí potřeby pedagogických či nepedagogických pracovníků. (Veber, 2009, s. 102).

Cíle se doporučuje stanovovat jednoznačně. Cíl „měl by se přijmout nový pedagogický pracovník“ je špatně zvolený, neboť je příliš nekonkrétní. Zároveň by cíl měl zohledňovat možnosti organizace, tudíž není vhodné si stanovit jako cíl přijetí celého nového

pedagogického sboru. Ke stanovení cílů se využívá různých metod. Příklady některých z nich, které lze použít ve školském prostředí jsou uvedeny níže.

Nástroje používané k plánování

Metoda SMART se hojně využívá pro stanovení konkrétních cílů. Každé z písmen v tomto slově určuje, jaký by cíl měl být:

Specifický – konkrétně vymezený a jasný cíl.

Měřitelný – počet lidí, objem prostředků, peněz.

Atraktivní – hodnotný a přínosný.

Realistický – mělo by být reálné jeho dosažení.

Termínovaný – určení jeho dosažení v konkrétním čase. (Tureckiová, 2007, s. 49-50).

Lze se setkat i s rozšířenou variantou této metody, která se označuje jako SMARTER. Její obohacení spočívá v posledních dvou písmenech, kdy E je první písmeno anglického slova exciting – vzrušující, a R značí recorded – zaznamenaný nebo rewarding – užitečný. Tato rozšířená metoda může přinášet i lepší výsledky. (Horská, 2009, s. 75).

Stejně tak lze nalézt v odborné literatuře i jiné určení jednotlivých písmen, které může být závislé i na překladu. Principem využití metody se však autoři shodují.

Analýza SWOT se využívá ke zjištění možností, jaké organizace má pro rozhodování do budoucna a odhalení úskalí těchto rozhodnutí. Stejně jako u předchozí metody se jedná o počáteční písmena jednotlivých slov:

Strengths – silné stránky a přednosti organizace.

Weaknesses – slabé stránky a nedostatky.

Opportunities – příležitosti.

Threats – hrozby. (Tureckiová, 2007, s. 102).

Využít tuto metodu v rámci personálního plánování lze například pro získání konkurenční výhody na trhu práce.

Analýza STEP umožňuje poznat rozhodující trendy v okolí organizace, vyhodnotit jejich vliv na organizaci, na možnosti rozvoje a lepší zacílení na směřování organizace v budoucnosti. Opět se jedná o první písmena těchto slov – sociální, technologické, ekonomické a politické. (Tureckiová, 2007, s. 103).

Tuto metodu lze využít například pro zjištění poptávky mezi zákonnými zástupci po specializovaném vzdělávání jako je například výuka jazyků a umožňuje na tuto poptávku reagovat například získáním pracovníka pro výuku.

1.2.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa slouží k bližší specifikaci pracovní pozice. Definuje jednotlivé úkoly a odpovědnosti na daném pracovním místě, vazby na jiná pracovní místa a další souvislosti. Zároveň udává představu o pracovníkovi, jeho znalosti, zkušenosti a předpoklady, které by v optimální podobě měl mít, aby mohl vykonávat danou práci. (Koubek, 2015, s. 43).

K vytváření analýz se používá různých metod. Kritériem pro výběr metody je stanovení účelu takové analýzy, její efektivnosti a odbornosti. Z používaných metod lze zmínit například metodu rozboru postupu, metodu časové analýzy, rozhovory k analýze, dotazníky nebo pozorování. (Kocianová, 2010, s. 45-47).

Neméně důležitým faktorem tvorby je kromě metody také určení věrohodného zdroje informací. Nejčastějším zdrojem bývá pracovník zařazený na pracovní místo. Lze však využít i další zdroje jako je bezprostřední nadřízený, podřízený nebo nezávislý odborník na danou práci. (Koubek, 2015, s. 75-76).

Samotným úkolem analýzy je získání informací a uceleného přehledu o pracovním místě, podmínkách a obsahu práce včetně popisu pracovních činností. Popisy pracovních míst se dále využívají v rámci personálních činností, k tvorbě pracovních smluv, při stanovování cílů, hodnocení výkonu a při plánování rozvoje a kariéry pracovníků. Popis pracovního místa poskytuje informaci o funkčním zařazení v organizační struktuře, specifikaci nadřízených a podřízených, zástupu, povinnostech a odpovědnostech na daném místě, pracovních podmínkách a případných rizicích práce. (Kocianová, 2010, s. 51-52).

Odborná literatura považuje analýzu pracovního místa za klíčovou personální činnost, která rozhoduje o efektivitě práce, spokojenosti pracovníků a o úspěšnosti celé personální práce. (Koubek, 2015, s. 43; Kocianová, 2010, s. 42).

Výše je uvedeno, že výsledkem analýzy pracovního místa je popis pracovního místa. Její nedílnou součástí je taktéž stanovení nároků na pracovníka pro výkon dané pracovní pozice, který je nazýván kvalifikační profil pracovníka. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 52-53), ten obsahuje požadované vzdělání, jazykové předpoklady, zkušenosti, specifické znalosti, osobnostní předpoklady a další.

Důležitým faktorem při analýze pracovního místa je věrohodný obraz daného místa. Práce by měla být v analýze uvedena ve skutečném stavu, nikoliv v jeho minulém nebo očekávaném stavu. Je třeba mít na paměti, že analýzu nestačí pouze jednou vytvořit, ale musí se aktualizovat dle aktuálních potřeb organizace. (Koubek, 2015, s. 73).

Pokud je analýza pracovního místa provedena správně podle výše uvedených zásad, pak může mít význam pro vytváření týmů, rozdělování úkolů, formulování strategie nebo poskytovat výhody při reakci na potřeby trhu. (Koubek, 2015, s. 91).

1.2.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je jednou z nejzásadnějších personálních činností. Ta má za úkol vyhledat vhodné uchazeče v dostatečném počtu, v odpovídajícím čase, s přiměřenou kvalifikací a pracovními zkušenostmi pro konkrétní nabízenou pracovní pozici. Její funkce slouží k vyhledávání a třídění potenciálních zájemců o zaměstnání, nabízení pracovních pozic a průzkumu trhu práce. Velmi často se můžeme setkat s označením této personální činnosti termínem nábor. Nábor se však zaměřuje na získávání zdrojů z vnějšku. (Koubek, 2015, s. 126).

Jak se v minulosti vyvíjela celá personální práce, tak se vyvinuly i způsoby získávání pracovníků. Tyto způsoby se rozlišují na získávání ze zdrojů vnitřních a vnějších. Dříve se pracovníci získávali především z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje se používaly v mnohem menší míře. V současné době se používají oba dva způsoby, přičemž je kladen větší důraz na vnitřní zdroje. To umožňuje větší motivaci pracovníků věnovat se svému profesnímu rozvoji a zvyšovat si kvalifikaci. (Koubek, 2015, s. 126-127; Kocianová, 2010, s. 79-80).

V případě školského prostředí je organizační struktura spíše plochá, což neposkytuje velké možnosti pro účely postupu na vyšší pracovní pozici v rámci organizace. Přesto lze nalézt způsoby, kterými lze dosáhnout kariérního růstu. V rámci absolvování manažerských praxí došlo k prezentaci případů, kdy se do výběrových řízení na pozice ředitele školy nepřihlásí žádní uchazeči, a tak se musí výběrové řízení vyhlášovat znovu. Dle sdělení zaměstnanců Krajského úřadu v Liberci taková situace není v Libereckém kraji neobvyklá a poskytuje tak možnost kariérního růstu mnohým pedagogickým pracovníkům. Přesto je nutné si uvědomit, že školské prostředí není typickým odvětvím pro kariérní postup a spíše se na pracovních pozicích setrvává delší časový úsek.

Specifikace pracovního místa

V první fázi získávání pracovníků si vedoucí pracovník musí přesně určit jakou pracovní pozici je potřeba obsadit. K tomu lze využít výše popisovanou analýzu pracovního místa. Ta by měla obsahovat údaje o pracovní pozici jako jsou hlavní úkoly, pravomoci, podmínky, benefity a další. Zároveň by obsahem měly být i konkrétní požadavky na uchazeče. Mezi ty patří dosažené vzdělání, získaná praxe, certifikace, znalosti, dovednosti a další specifické požadavky.

Jak uvádí Koubek (2015, s. 134), uvedené požadavky na pracovníka by měly být pro účely získávání a výběru pracovníků roztrženy na: nezbytné (nelze z nich slevit, jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném pracovním místě), žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale nějakým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce; v případě potřeby je možné na tyto požadavky připravit výcvikem a vzděláváním organizovaným zaměstnavatelem), vítané (nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci, činí jej flexibilnějším) a okrajové (nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, je možné je zajistit jinak).

Vhodně provedeným popisem pracovního místa může dojít k úspoře času při třídění uchazečů, kteří se přihlásí do výběrového řízení. Z toho důvodu by měl popis vždy obsahovat minimálně všechny nezbytné a žádoucí požadavky. Zároveň by měl uchazeč hned v popisu získat informaci o způsobu zaměstnání (pracovní poměr na dobu určitou nebo

neurčitou, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti) a rozsahu (plný úvazek, částečný úvazek, zástup za rodičovskou dovolenou).

Způsoby získávání pracovníků

Jak je uvedeno výše, získávat pracovníky lze z vnitřních i vnějších zdrojů. K vnitřním zdrojům patří vlastní zaměstnanci. Důvodem pro převod vlastního zaměstnance na jiné pracovní místo může být například zvýšení kvalifikace či vzdělání, motivace zaměstnance se rozvíjet jiným směrem, návrat z mateřské či rodičovské dovolené nebo změna rozsahu vykonávané pracovní činnosti. (Koubek, 2015, s. 129-130).

Ve školském prostředí mohou být ještě další příčiny převodu zaměstnance na jiné místo jako je například ukončení výuky předmětů, pro které byl zaměstnanec přijat, sloučení nebo rozdělení tříd a další.

Vnější zdroje poskytují mnohem širší spektrum pro výběr pracovníků. K nim patří pracovníci jiných firem a organizací, nezaměstnaní, studenti, absolventi škol nebo důchodci. (Koubek, 2015, s. 129-130).

Každý z těchto způsobů nese své výhody i rizika. Vybrané příklady jsou rozepsány v Tabulka 4: Výběr pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů. Zdroj dat: zpracováno podle Kocianová, 2010, s. 83-84.. Nelze tedy jednoznačně určit, který ze způsobů je vhodnější více a který méně. Každý z nich nese svá rizika a je vždy na řediteli školy, aby tyto faktory zvážil a správně se rozhodl, kterému způsobu dá přednost.

1.2.4 Výběr a přijímání pracovníků

„Úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci.“ (Kocianová, 2010, s. 94).

„Přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště.“ (Kocianová, 2010, s. 128).

Výběr pracovníků

Celý proces výběru pracovníků bývá velmi časově, mnohdy i finančně náročný. Důležité je si uvědomit možné důsledky špatného výběru, které mohou destabilizovat celou organizaci, a proto by se neměl tento proces podceňovat. Hlavním pomocníkem pro učinění správného výběru může být analýza pracovního místa a předvídání budoucího stavu za pomoci personálního plánování. (Kocianová, 2010, s. 94).

Prvním krokem při výběru pracovníků bývá předběžný výběr uchazečů. Ten spočívá v třídění uchazečů na základě poskytnutých dokumentů, kterými jsou zpravidla zaslaný životopis a motivační dopis na základě nabídky práce. Z nich se lze dozvědět, zda uchazeč splňuje požadavky pro konkrétní pracovní pozici či nikoliv a případně jaké jsou jeho dosavadní zkušenosti. Výsledkem prvního kroku výběru uchazečů je jejich rozdělení na vhodné, kteří požadavky splňují a na nevhodné. (Koubek, 2015, s. 131; Kocianová, 2010, s. 94-95).

Dalším krokem ve výběrovém řízení je osobní pohovor. Pokud uchazeč požadavky na pracovní místo splňuje, je následně pozván k osobnímu setkání, při kterém se ověřují skutečnosti uvedené v životopisu, poskytují se uchazeči informace o pracovním místě a získávají se další informace, které by mohly být nápomocny k rozhodnutí o vhodnosti uchazeče k přijetí na pracovní pozici. (Koubek, 2015, s. 179).

Existují efektivní způsoby, jak získat od uchazeče velké množství informací k lepšímu posouzení, jako je například assessment centre. Bohužel tato metoda je pro státní školy nevhodná vzhledem k finanční náročnosti, a proto se využívá spíše klasický výběrový pohovor. Ten může probíhat v podobě strukturovaného nebo nestrukturovaného výběrového pohovoru. Nestrukturovaný probíhá bez předchozí přípravy s orientací na hlavní cíle. Naopak strukturovaný má předem stanovené otázky, časový harmonogram a průběh. (Koubek, 2015, s. 178-180).

S ohledem na možnosti školy je vhodné, aby se výběrového pohovoru účastnilo více lidí ze strany organizace (např. ředitel školy a jeho zástupce nebo osoba, za kterou se hledá náhrada). V této fázi je nutné objektivně posoudit, zda uchazeč splňuje nejen zákonné požadavky pro výkon funkce pedagogického pracovníka, ale i zda se jeho vize shoduje s vizí školy, jestli je uchazeč s to se začlenit do stávajícího pedagogického sboru, jestli dovednosti

a znalosti uchazeče korespondují s požadavky organizace a podobně. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 59-60).

K posouzení vhodnosti uchazeče a nastavení kritérií výběru je možné využít základních bodů, které uvádí Armstrong (2015, s. 344): odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci, další požadavky, možnost splnit očekávání uchazeče.

Zároveň je v průběhu výběrového pohovoru uchazeče potřeba informovat o podmínkách a rozsahu práce, finančním ohodnocení a dalších nezbytných informacích, které můžou rozhodnout o přijetí nabídky ze strany uchazeče. Stejně tak je důležité zodpovědět otázky uchazeče. Na závěr je třeba uchazeči poděkovat za účast u pohovoru a zájem o nabízenou pracovní pozici. (Koubek, 2015, s. 182).

Proces výběrového řízení na samotném konci obnáší objektivní posouzení všech uchazečů, přičemž se posuzují schopnosti, dovednosti a motivace uchazeče. Klíčovým bodem na samém konci stanovení nejvhodnějších uchazečů o pracovní místo je, zda uchazeč akceptuje podmínky zaměstnání v organizaci. Ve školském prostředí je mnohdy zásadní podmínkou systém odměňování pracovníků. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 65-66).

Přijímání pracovníků

Po úspěšném dokončení procesu výběru pracovníků následuje proces přijímání do různých forem pracovněprávního vztahu. Ten zahrnuje veškeré administrativní úkony, které souvisejí s nástupem do zaměstnání nebo přeražení na jinou pracovní pozici. Tyto činnosti se mohou lišit na základě různých forem právního vztahu vznikajícího mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. (Kocianová, 2010, s. 128).

Na samém počátku administrativních úkonů je budoucí zaměstnanec povinen absolvovat pracovnělékařskou prohlídku. Tato povinnost vychází ze zákoníku práce. Způsob provedení se liší podle kategorizace práce vycházející z nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě v platném znění. Podle zařazení u pracovních pozic v kategorii I lze využít za určitých podmínek vlastního praktického lékaře k provedení vstupní lékařské prohlídky. V ostatních případech je nutné se dostavit na vyšetření k závodnímu lékaři organizace.

Poté, co je budoucí zaměstnanec uznán schopným vykonávat pracovní pozici, následují administrativní úkony spojené s doložením potřebných dokumentů jako jsou potvrzení o nejvyšším dosaženém vzdělání, výpis z rejstříku trestů, zápočtové listy z předchozích zaměstnání, vyplnění osobního dotazníku a další. Výčet dokumentů, které je potřeba doložit zaměstnavateli, záleží na konkrétní pracovní pozici, pro kterou je pracovník přijímán.

Ve výjimečných případech lze pracovnělékařskou prohlídku vynechat. To platí při postupu v rámci posuzování zdravotní způsobilosti pracovníka ze současné doby za trvání nouzového stavu v České republice. Pokud vznikne potřeba nového pracovníka, je s ohledem na vydaná krizová opatření složitější zařídit pracovnělékařskou prohlídku před nástupem do zaměstnání. K této problematice vydala vláda usnesení č. 214 ze dne 15. března 2020, které umožňuje lékařský posudek nahradit čestným prohlášením, které je přílohou tohoto usnesení.

1.2.5 Pracovní poměr pedagogických pracovníků a ředitele školy

V této kapitole jsou popsány způsoby zaměstnání pedagogických pracovníků. U pracovních poměrů mimo pedagogický sbor (například pomocné síly, kuchaři a podobně) jsou podmínky pracovního poměru dle standardních postupů na základě zákoníku práce a souvisejících předpisů.

Pedagogičtí pracovníci

Výkon činnosti pedagogického pracovníka má své specifické požadavky, které je nutné dodržet, aby mohl být pracovní poměr vůbec uzavřen. V předchozí kapitole je uvedeno, že k posouzení specifických požadavků dochází již při prvním kroku výběru pracovníků.

U pedagogických pracovníků tyto požadavky blíže specifikuje § 3 zákona o pedagogických pracovnících. V něm je uvedeno, že pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo je způsobilý k právním úkonům, má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává, je trestně bezúhonný, zdravotně způsobilý a prokázal znalost českého jazyka. Odborné kvalifikaci se dále věnují § 6–22 zákona o pedagogických pracovnících. Pokud tyto požadavky pracovník splňuje, může s ním být uzavřen pracovní poměr nebo dohoda o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Pracovní poměr se zpravidla zakládá pracovní smlouvou nebo jmenováním do vedoucí funkce. Dalším možným způsobem zaměstnání je uzavření dohody o provedení práce, případně dohody o pracovní činnosti. Zákon o pedagogických pracovnících blíže upravuje v § 2, že pedagogický pracovník musí být zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy. Tím je vyloučena možnost využívat například pracovníky z agentur práce a podobně.

Pracovní poměr založený pracovní smlouvou je zjevně nejvíce rozšířený způsob. Pracovní smlouva musí být pouze v písemné formě, což je povinnost vycházející ze zákoníku práce. V něm jsou blíže specifikovány i další náležitosti, které pracovní smlouva musí mít. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 67-68).

V některých částech pracovní smlouvy u pedagogických pracovníků je však nutné se řídit nejen zákoníkem práce, ale i zákonem o pedagogických pracovnících. Zásadním bodem je doba trvání pracovního poměru pedagogického pracovníka. Ten může být uzavřen na dobu neurčitou nebo na dobu určitou. V druhém případě se musí organizace řídit § 23a zákona o pedagogických pracovnících, který stanovuje podmínku uzavření smlouvy nejméně na 12 měsíců a následné prodlužování nejvýše dvakrát. Zároveň celková doba nesmí překročit v součtu 3 roky.

Poté je možné uzavřít pracovní smlouvu na dobu neurčitou nebo zvolit jiný způsob pracovního poměru, jako je dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce. Zaměstnávání na základě dohod konaných mimo pracovní poměr má své omezení, zejména co se rozsahu vykonávané práce týká.

V části třetí, zákoníku práce, je uvedeno, že rozsah práce při sjednání dohody o provedení práce nesmí přesáhnout 300 hodin v kalendářním roce. V případě dohody o pracovní činnosti toto omezení není. Je však možné vykonávat práci v rozsahu v průměru maximálně poloviny týdenní pracovní doby.

Vzhledem k výše popsaným možným způsobům zaměstnání pedagogických pracovníků má ředitel školy poměrně širokou škálu možností, jak plánovat a upravovat počty pracovníků. Jedním z hlavních kritérií by měl být očekávaný počet přijatých dětí.

Ředitel školy

Předpoklady pro výkon funkce ředitele školy jsou blíže specifikovány, stejně jako v případě pedagogických pracovníků, v zákoně č. 563/2004 Sb. v platném znění. Zjednodušeně lze říci, že ředitel školy musí splňovat všechny požadavky jako pedagogický pracovník a dále musí splňovat podmínku dostatečné praxe spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo činnosti obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti. Další podmínkou navíc je absolvování studia pro ředitele škol.

Pokud osoba splňuje výše uvedené požadavky, může se přihlásit do konkursního řízení, jehož náležitosti stanoví Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy prováděcím předpisem.

Ředitelem školy se stává osoba, která vyhrála konkursní řízení a v souladu s § 166 zákona č. 561/2004 Sb. ji zřizovatel jmenoval na vedoucí pracovní místo. Toto jmenování je zpravidla na funkční období 6 let, přičemž před skončením tohoto období může zřizovatel vyhlásit nové konkursní řízení. Pokud tak neučiní, začíná automaticky nové funkční období stávajícího ředitele školy. Podmínky pro odvolání z funkce ředitele školy jsou blíže upraveny v § 166 zákona č. 561/2004 Sb. Pravomoci, odpovědnosti a povinnosti ředitele školy upravuje shodně tento zákon, a to v § 164 a § 165.

Adaptační plán

„Adaptační plán je zaměřen na odborné zapracování a sociální začlenění začínajícího učitele. Kromě garanta adaptačního programu se na něm podílí rovněž vedení školy, výchovný poradce, metodik prevence a koordinátor školního vzdělávacího programu.“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 95).

Adaptace začínajícího učitele je specifická tím, že je, na rozdíl od jiných organizací, od prvního dne v zaměstnání vystaven plnému pracovnímu nasazení. Na úspěšnost adaptačního programu má velký vliv uvádějící učitel, takzvaný mentor. Ten by měl začínajícímu učiteli předat co nejvíce podstatných informací. Součástí adaptačního programu jsou hospitace, které mají sloužit ke zlepšení pedagogické činnosti. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 96).

1.2.6 Hodnocení pedagogických pracovníků

Hodnocení poskytuje zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu a potřebách dalšího rozvoje pracovníků. Za jeho pomoci se diskutuje o potřebných změnách ve výkonu práce, upravují se současné cíle a stanovují se nové cíle. O výsledku hodnocení by měl vždy být pracovník dostatečně srozumitelně informován. Správně prováděný systém hodnocení společně se systémem odměňování může být motivačním nástrojem k dosahování cílů organizace. Klíčovým bodem v systému hodnocení je jeho správné nastavení, načasování a provedení. (Halík, 2008, s. 85-86; Pilařová, 2008, s. 11).

Hodnocení má různé formy a základní rozdělení na formální a neformální. V některých případech odborná literatura uvádí rozdělení na systematické a nesystematické s obdobným významem. Formální hodnocení se používá v periodických intervalech k pravidelnému hodnocení a posuzování pracovního výkonu podřízeného. Má přesně stanovená pravidla a postupy, které určují, kdo koho hodnotí, jaká jsou hodnotící kritéria, v jakém rozsahu a za jakým účelem. Většinou se jedná o řízený rozhovor mezi vedoucím zaměstnancem a pracovníkem. Výsledkem takového rozhovoru je hodnotící zpráva. Ta je součástí personální evidence a dále se může využívat například pro určování výše odměn, rozhodování o dalším vzdělávání a podobně. Naproti tomu neformální hodnocení se využívá průběžně v určitém časovém období, kdy se dosahuje pracovního výkonu. Účelem takového hodnocení je poznání odchylek od plánovaného pracovního výkonu. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 105-107; Pilařová, 2008, s. 11-12).

Povinnost hodnocení pracovníků vychází z § 302 zákona č. 262/2006 Sb., kdy povinností vedoucích zaměstnanců je řídit a kontrolovat práci podřízených a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky. Zákoník práce však dále nespecifikuje četnost či bližší podmínky hodnocení pracovníků.

Povinnost hodnocení pedagogických pracovníků vychází ze zákona č. 561/2004 Sb., kdy ředitel školy odpovídá za kvalitu a úroveň poskytovaných služeb, vzdělávání. Musí tedy znát práci jednotlivých pracovníků a musí je směřovat k výsledkům v souladu s nastavenými cíli. Zároveň zpětná vazba pracovníkům pomáhá v seberozvoji a usměrňování vlastní práce. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 107).

Běžným způsobem hodnocení pedagogických pracovníků je hospitace. Během hospitace se kontroluje naplňování školního vzdělávacího programu ze strany pedagogického pracovníka, ale zároveň i činnost žáka. K dalším způsobům hodnocení lze využít například třídní knihy, přípravy pracovníků na vyučování nebo rozhovor. Obvykle se však k hodnocení využívá pouze hospitační protokol, na jehož základě je vytvořeno celkové hodnocení. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 108-110).

Systém hodnocení by měl fungovat jako základní stavební kámen nadstandardního odměňování pracovníků za pomoci nenáročných složek jako je osobní ohodnocení a odměny. Jak uvádí odborná literatura v úvodu této kapitoly, společně tyto dva systémy mohou fungovat jako motivační nástroj k dosahování cílů organizace.

1.2.7 Odměňování pedagogických pracovníků

„Smyslem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování výkonu.“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 117).

Odměňování nemusí být vždy poskytováno pouze jako peněžní odměna za provedenou práci. Může se jednat i o nepeněžní formu odměňování, kdy zaměstnavatel uděluje pochvaly, povýšení, ocenění, podporuje osobní rozvoj, upravuje pracovní prostředí, poskytuje více dní dovolené, zdravotní dny volna apod. Odměnou může být i poskytování vzdělávání od organizace. V některých případech poskytuje zaměstnanecké výhody nezávisle na pracovním výkonu.

Typickou formou zaměstnanecké výhody pro státní zaměstnance vznikající na základě uzavření pracovněprávního vztahu se zaměstnavatelem je možnost čerpání prostředků z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Podmínky a způsoby čerpání se řídí vyhláškou Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb v platném znění. Jednotlivé položky k čerpání si stanovuje každá organizace sama vnitřním předpisem. Mezi tyto položky patří například příspěvek na dovolenou, multisport karta, lístky do kina či divadla, příspěvek na penzijní či životní pojištění, půjčka na bydlení nebo dotování stravného.

V případě udělování pochval a ocenění je vždy důležité, aby tento akt byl na straně zaměstnance chápán pozitivně a za konkrétní věc. Nedoporučuje se tedy udělovat pochvaly v obecné rovině, kdy zaměstnavatel zaměstnance chápe jako kvalitního pracovníka za to, jaký je, ale za konkrétně provedenou práci s kvalitním výsledkem. Zároveň může takovému zaměstnanci poskytnout jinou nepeněžní odměnu, kterou je například výměna nábytku na pracovišti, poskytnutí lepší kanceláře apod. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 114).

Standardním způsobem odměňování je pak peněžní forma za provedenou práci, za kterou zaměstnavatel zaměstnanci poskytuje mzdu nebo plat. Ta by měla být nejen v souladu s platnou legislativou, ale zároveň by měla být jednou z motivačních složek pro výkon pracovní činnosti. Zásadní rozdíly v systému odměňování peněžní formou jsou ve státním a soukromé sektoru, kdy soukromé organizace nejsou vázány tolika předpisy, zákony a nařízeními pro určování výše mzdy. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 117; Koubek, 2015, s. 283-285; Kocianová, 2010, s. 160-165).

V další části se tato práce zaměřuje především na systém odměňování ve státním sektoru.

Zařazení do platové třídy a stupně

Zařazování do platových stupňů a tříd vychází z nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění., kde se uvádí, že zařazení do platové třídy ovlivňuje nejsložitější vykonávaná pracovní činnost zaměstnancem, a to i za předpokladu, že se jedná pouze o částečný úvazek. Určení platové třídy je zároveň ovlivněno splněním podmínky potřebného nejvyššího dosaženého vzdělání.

Dále je v tomto nařízení vlády uvedeno, že zařazení do platového stupně probíhá na základě dosažené praxe a míry její započitatelnosti. Tu ovlivňuje její shoda s oborem požadované práce. Lze započítat i poměrnou část dosažené praxe v závislosti na jejím možném využití. Zároveň se do dosažené praxe započítává výkon vojenské základní služby a doba, po kterou docházelo k čerpání mateřské nebo rodičovské dovolené. K tomuto se však vztahují další omezující podmínky započitatelnosti vycházející z platné legislativy.

Výjimky pro zařazování

V rámci kritéria dosaženého vzdělání pro zařazení do platové třídy lze ve výjimečných případech udělit výjimku a zaměstnance zařadit do platové třídy, pro kterou nesplňuje

vzdělání, a to za předepsaných podmínek, jak uvádí platná legislativa v § 3 nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění. V takovém případě je nutné následně u započítávání dosažené praxe tento fakt zohlednit při započítávání praxe k určení platového stupně a v souladu s § 7 tohoto nařízení následně odečíst dobu 1–9 roků.

Složky platu a příplatky

Zařazení do platové třídy a stupně je však prvním krokem. Zároveň musí být dodržena podmínka vycházející ze zákoníku práce, nařízení vlády č. 567/2006 Sb. v platném znění a dalších ustanovení, které určují výši minimální a zaručené mzdy. Za dodržení výše uvedeného postupu se stanoví platový tarif, který je jednou ze složek platu. Dále konečný plat ovlivňují nárokové, případně nenárokové složky platu.

Jak uvádí Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 124–128), jsou rozlišovány následující nárokové složky platu: příplatek za vedení, příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a neděli, plat nebo náhradní volno za práci přesčas, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštní příplatek, příplatek za rozdělenou směnu, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, specializační příplatek pedagogického pracovníka, cílová odměna, plat nebo náhradní volno za práci ve svátek. K nenárokovým složkám platu patří osobní příplatek a odměna.

Blíže práce popisuje pouze složky platu specifické pro školské prostředí, kterými jsou příplatek za vedení, zvláštní příplatek, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah a specializační příplatek pedagogického pracovníka. Ostatní složky platu lze považovat za shodné i mimo školské prostředí.

Příplatek za vedení přísluší vedoucímu zaměstnanci za vedení a jeho výši upravuje § 124 zákoníku práce podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Zároveň na něj mají nárok pracovníci, kteří vedoucího zaměstnance zastupují za blíže specifikovaných podmínek v příslušném paragrafu. U ředitele školy se tak může jednat o příplatek až do 60 % z platového tarifu v nejvyšším platovém stupni platové třídy, do které je zařazen. V případě ostatních vedoucích zaměstnanců se příplatek za vedení zpravidla určuje do výše 40 %.

Zvláštní příplatek je standardní složkou platu pracovníků ve školském prostředí. Jeho výše se stanovuje podle nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve kterém jsou v příloze 5 uvedeny skupiny prací podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek a v § 8 tohoto nařízení jsou stanoveny konkrétní výše příplatků pro tyto skupiny. Nárok na tento příspěvek tedy vzniká za přímou pedagogickou činností, která je blíže specifikována v I. a II. skupině prací, a to v maximální výši 2.500 Kč.

Příplatek za přímou pedagogickou činností nad stanovený rozsah je vázán § 132 zákoníku práce, a to ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pedagogické činnosti, kterou vykonává nad rámec hodin stanovených ředitelem školy. Tento příplatek se nesmí zaměňovat s příplatkem za práci přesčas. Za splnění podmínek stanovených zákonem č. 563/2004 Sb. totiž může mít pedagogický pracovník nárok na příplatek za pedagogickou činností nad stanovený rozsah a zároveň i na příplatek za práci přesčas.

Specializační příplatek pedagogického pracovníka vychází z § 133 zákoníku práce a dále vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve které jsou blíže stanoveny kvalifikační předpoklady. Ten se poskytuje pracovníkům splňující kritéria ve výši 1.000 až 2.000 Kč měsíčně.

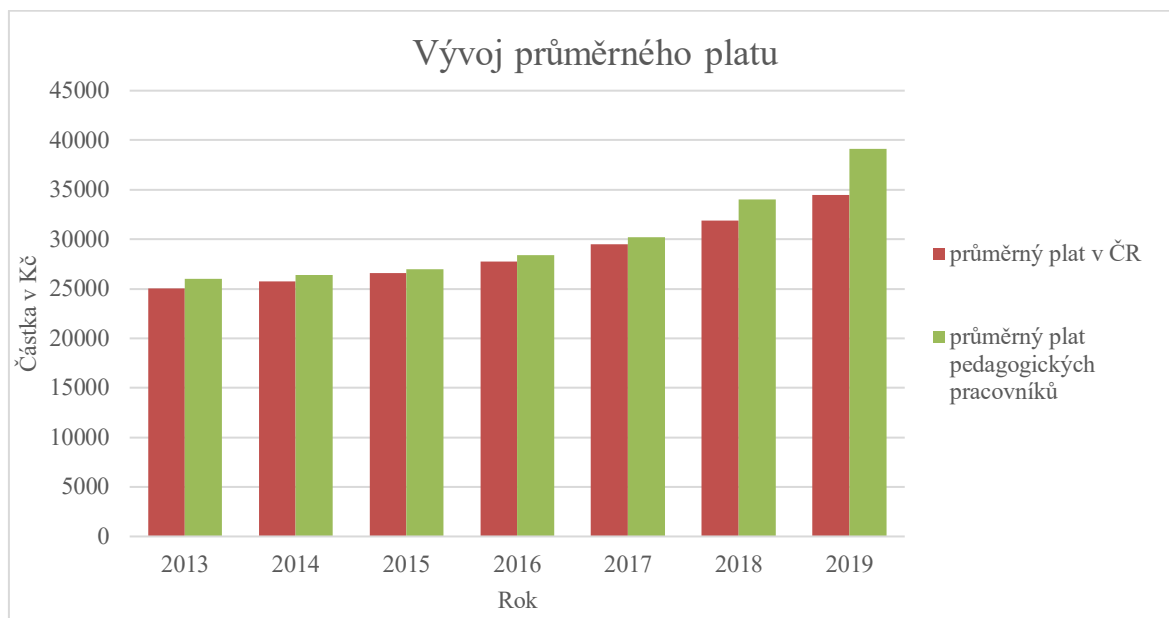
Tarifní platy pedagogických pracovníků

Odměňování, respektive výše tarifních platů je v posledních letech velmi diskutované téma. Platy pedagogických pracovníků byly v minulosti přibližně na úrovni průměrné mzdy v České republice. Až v posledních letech se tomuto tématu začala ve velkém věnovat vláda a daří se platy pedagogických pracovníků pravidelně navyšovat. Dochází k tomu na základě navyšování nejen tarifních platů, ale i ostatních složek platu.

V Graf 1 lze vidět porovnání vývoje průměrného platu v České republice a průměrného platu pedagogických pracovníků v průběhu posledních 7 let. Níže uvedené údaje byly vyžádány z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, neboť zmínka o porovnání platů pedagogů s průměrným platem v České republice se objevila v reportáži České televize, avšak na webových stránkách ministerstva toto porovnání vyvěšeno nebylo. Údaje pro rok 2018 jsou odhadnuté na základě předpokládaného počtu pedagogů a rozpočtových zdrojů na rok 2018.

Do údajů pro rok 2019 bylo promítnuto garantované navýšení pro pedagogické pracovníky o 15 %. (Pedagogická komora, 2019).

Graf 1: Vývoj průměrného platu. Zdroj dat: údaje z MŠMT k platům učitelů.



1.2.8 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Odborný rozvoj neboli vzdělávání pracovníků je povinnost vycházející ze zákona. Ta je zakotvena jak v zákoníku práce, tak i ve školském zákoně a zákoně o pedagogických pracovnících. Úzce spjatá se zákonem o pedagogických pracovnících je i vyhláška č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, která blíže specifikuje jednotlivé části tohoto zákona.

Zákoník práce stanovuje v hlavě II podmínky a zásady pro odborný rozvoj všech zaměstnanců. Vzdělávání pracovníků podle zákoníku práce lze rozdělit do čtyř skupin – zaškolení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Pro účely této kapitoly jsou podstatné poslední dvě skupiny.

Prohlubování kvalifikace pedagogických pracovníků

Další vzdělávání pedagogických pracovníků patří do povinností ředitele školy vycházející ze školského zákona. V něm je v § 164 uvedeno, že ředitel školy vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. V návaznosti na tuto povinnost se v § 24 zákona

o pedagogických pracovnících píše, že toto vzdělávání organizuje na základě plánu dalšího vzdělávání, přičemž při tvorbě tohoto plánu je nutno přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka. S povinnostmi ředitele školy přímo souvisí i povinnost pedagogických pracovníků, kterým zákon o pedagogických pracovnících shodně v § 24 ukládá povinnost po dobu výkonu pedagogické činnosti obnovovat, udržovat a doplňovat svou kvalifikaci.

Zákon o pedagogických pracovnících dále v § 24 upravuje jednotlivé formy dalšího vzdělávání. Ty lze rozčlenit do třech skupin – vzdělávání na vysokých školách, v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních; samostudium; další vzdělávání zdravotnických pracovníků v případě učitelů zdravotnických studijních oborů.

V praxi se pro účely dalšího vzdělávání využívají kurzy, přednášky, letní školy pořádané pedagogickými fakultami, ale i soukromé agentury, které v dnešní době poskytují velmi širokou škálu různých vzdělávacích akcí. Často pedagogičtí pracovníci využívají i možnost samostudia. V případě samostudia zákon o pedagogických pracovnících upravuje rozsah poskytnutého volna pro tuto formu vzdělávání, a to v počtu 12 pracovních dnů za kalendářní rok, přičemž poskytnutí volna nesmí bránit vážné provozní důvody a nesmí být narušen provoz školy. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 143).

Zvyšování kvalifikace pedagogických pracovníků

V případě zvyšování kvalifikace se již nejedná o povinnost, avšak o právo vycházející ze zákona. V § 24 zákona o pedagogických pracovnících je uvedeno, že se pedagogičtí pracovníci mohou účastnit dalšího vzdělávání ke zvýšení kvalifikace. Tím se rozumí její získání nebo rozšíření, což uvádí shodně zákon o pedagogických pracovnících i zákoník práce.

Ve školském prostředí se o zvyšování kvalifikace může jednat například při rozšíření kvalifikace pro výuku dalšího předmětu nebo při studiu pro výkon funkce vedoucího pracovníka, výchovného poradce nebo jinak specializované činnosti. Aby se jednalo o zvyšování kvalifikace, musí se posoudit potřeba zaměstnavatele. Toto stanovisko vydá ředitel školy. V případě, kdy se jedná o zvyšování kvalifikace, zaměstnavatel musí pracovníkovi poskytovat volno a pracovníkovi náleží náhrada platu. Pokud se nejedná o zvyšování kvalifikace pro potřebu zaměstnavatele, pak pracovníkovi zaměstnavatel volno

není povinen poskytnout a náhrada platu mu taktéž nenáleží. Pracovník si tak musí své studium absolvovat mimo pracovní dobu. V každém případě pro uznání zvýšení kvalifikace musí být toto vzdělávání řádně ukončeno získáním příslušného osvědčení, které se uděluje dle typu studia. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 146-148).

Podle vyhlášky č. 317/2005 Sb. lze studium rozdělit na dvě základní skupiny – studium ke splnění kvalifikačních předpokladů a studium ke splnění dalších studijních předpokladů. Tyto skupiny blíže rozvádí tato vyhláška v § 2–9.

V souvislosti se zvyšováním kvalifikace může být mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem uzavřena kvalifikační dohoda. Kvalifikační dohoda není předmětem zvláštní úpravy pro pedagogické pracovníky, tudíž se řídí zákoníkem práce. Tato dohoda slouží k bližšímu určení podmínek, za nichž dojde ke zvýšení kvalifikace. Podle § 234 zákoníku práce musí dohoda obsahovat druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení; dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele po ukončení zvýšení kvalifikace, nejdéle však 5 let od zvýšení kvalifikace a náklady, které bude zaměstnanec povinen uhradit v případě nesplnění závazku setrvat v zaměstnání. Dále se v dohodě může ujednat například poskytnutí volna nad rámec zákona, úhrada části či celého školného, proplacení pomůcek ke studiu a podobně. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 148-149).

2 Praktická část

2.1 Výzkumné šetření

Vzhledem k širokému rozsahu tématu personálních činností je výzkumná část této bakalářské práce věnována získání základních informací, od kterých se odvíjí následně další personální činnosti. K výzkumnému šetření byla vybrána oblast personální práce, která se věnuje plánování. Plánování je v odborné literatuře považováno za klíčové v celé oblasti řízení lidských zdrojů. Ve výzkumné části bakalářské práce bylo zjišťováno, zda je stejně tak klíčovým faktorem pro ředitelky / ředitele mateřských škol a jaké plány využívají ke své práci. Závěrečná část dotazníku je věnována související oblasti, kterou je hodnocení pracovníků. Cílem výzkumného šetření je získání informací o aktuálním stavu způsobu plánování a fungování oblasti personálních činností v jednotlivých školských organizacích.

2.1.1 Vymezení objektu šetření

S ohledem na velmi široký rozsah tématu byla pro specifikování personálních činností zvolena pouze část školského prostředí. Konkrétně se jedná o mateřské školy. Pro objektivní porovnání jednotlivých diferencí byly zapojeny ve výzkumu jak státní, tak i soukromé mateřské školy.

V rámci získání co nejpřesnějších výsledků bylo osloveno větší množství mateřských škol z celé České republiky. S ohledem na fakt, že se v České republice nachází 14 samosprávných krajů, bylo osloveno z každého kraje 7 mateřských škol. Celkem tedy do výzkumného šetření bylo zařazeno 98 mateřských škol. Všechny tyto mateřské školy jsou ke dni počátku zpracovávání výzkumného šetření zapsané v rejstříku škol a školských zařízení, který je dostupný na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Do výběru mateřských škol byly zařazeny jak mateřské školy ve městech s větším počtem dětí, budov a zaměstnanců, tak i mateřské školy na vesnicích s menším počtem dětí a zaměstnanců. Z každého kraje byly vybrány 4 mateřské školy ve větších městech a 3 mateřské školy z vesnic či menších měst. Výjimkou je pouze kraj hlavního města Prahy, kde nešel tento způsob aplikovat, a proto byly vybrány mateřské školy z různých městských částí.

V úvodu dotazníku byly zjišťovány bližší informace k osobě ředitelky / ředitele mateřské školy. Ve výzkumu je zohledněno nejen pohlaví, ale i doba působení ve funkci s cílem zjistit, zda mají tyto položky vliv na personální plánování či nikoliv. Vzhledem ke skutečnosti, že organizace byly v první řadě oslovovány telefonicky, dotaz na pohlaví není v dotazníku uveden, neboť tato informace byla zjištěna hned na začátku kontaktu. Zajímavostí může být fakt, že se z výběru mateřských škol do výzkumného šetření podařilo zapojit pouze jednu mateřskou školu z celkového počtu, ve které působí ve funkci ředitele školy muž.

2.1.2 Techniky sběru dat

K získávání dat výzkumného šetření byla použita technika dotazníku. K urychlení získání dat byl preferovaně využit telefonický kontakt s ředitelkou / ředitelem mateřské školy. U mateřských škol v Praze byl v první řadě položen dotaz na možnost realizace osobní schůzky k vyplnění dotazníku a případnému získání dalších námětů pro zpracování výzkumu. U mateřských škol mimo Prahu byla rovnou využita možnost zodpovězení dotazníku po telefonu. V případech, kdy ředitelky / ředitelé mateřských škol neměli v danou chvíli dostatek volného času, byly dotázány na možnost zaslání dotazníku a průvodního dopisu mailovou korespondencí, na který následně většina z nich reagovala zasláním vyplněného dotazníku.

V rámci rozhovoru i dotazníku byly využity v převážné míře jednoduše srozumitelné uzavřené otázky s možností odpovědi ANO – NE, avšak byl ponechán prostor i pro vlastní vyjádření k dané otázce. Otázky byly seřazeny tak, aby odpovídání na ně bylo co nejjednodušší a logicky navazovalo. Zároveň byly otázky rozděleny do 3 bloků. V situaci, kdy nebylo možné použít uzavřenou otázku, byla položena otevřená. Díky jednoduchosti a srozumitelnosti jednotlivých otázek byly ve všech případech získány kompletně vyplněné dotazníky bez chybějících údajů.

2.1.3 Vyhodnocení návratnosti dotazníků

Do výzkumného šetření bylo zapojeno 98 mateřských škol s předpokládanou návratností dotazníků kolem 85 %. Při uzavření výzkumného šetření byly získány dotazníky z 74 oslovených mateřských škol, což tvoří návratnost 73 %.

Tabulka 1: návratnost dotazníků. Zdroj dat: vlastní zpracování.

| Dotazníků | | |
|-----------|----------|-----------|
| rozesláno | vyplněno | nevráceno |
| 98 | 74 | 24 |

2.1.4 Výzkumné otázky

V rámci výzkumného šetření byly sestaveny dotazníky pro ředitele mateřských škol tak, aby z nich mohly následně být zpracovány odpovědi na následující výzkumné otázky.

Jak ovlivňuje region působení mateřské školy personální obsazování?

Jakým způsobem ovlivňuje činnost plánování personální obsazování pracovních míst?

Jaký vliv má doba působení ve funkci ředitele školy na oblast plánování a řízení lidských zdrojů?

Jaká jsou úskalí personálního obsazování?

Jakým způsobem ovlivňuje hodnocení pracovníků systém odměňování?

2.2 Výsledky a vyhodnocení výzkumného šetření

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány za pomoci tabulkového editoru Microsoft Excel. V případech, kdy je uvedeno procentuální vyjádření poměru jednotlivých odpovědí vůči celku nebo průměr, je použito zaokrouhlení výsledků na celá čísla matematickým způsobem.

Jak ovlivňuje region působení mateřské školy personální obsazování?

Oslovené organizace byly dotazovány, zda mají dostatečný počet uchazečů při obsazování pracovních míst a v jakém regionu se mateřská škola nachází. Ve výsledném porovnání jednotlivých krajů nebyl v žádném z krajů zaznamenán vyšší počet uchazečů při obsazování pracovních míst. Naopak výsledky v rámci nedostatečného počtu uchazečů byly zaznamenány především v kraji Ústeckém, Karlovarském a Moravskoslezském. V těchto třech krajích uvedli nedostatečný počet uchazečů všichni respondenti. Ředitelé mateřských škol v těchto krajích uvedli v 67 % případů, že nemají dostatečný počet uchazečů při obsazování z důvodu nedostatečné kvalifikace uchazečů pro výkon dané funkce.

Problematikou kvalifikace, respektive dosažení vzdělání se zabývá výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2018/2019, ve které je v kapitole 9.1 blíže popisován vliv socioekonomického statusu na vzdělávací výsledky a celkovou úspěšnost ve vzdělávacím procesu. Ze zprávy vychází, že všechny tyto tři kraje patří do skupiny s nízkým socioekonomickým statutem. (Výroční zpráva, 2019, s. 201).

Jedním z důvodů, proč jsou v těchto lokalitách problémy s personálním obsazováním tedy může být socioekonomický status. Další uvedené důvody v těchto lokalitách na základě odpovědí respondentů byly finance, náročnost práce a nedostatek motivace pro výkon funkce pedagogického pracovníka, v čemž se však neliší od jiných krajů, kde byly tyto důvody uváděny taktéž.

Z provedeného výzkumného šetření a jeho výsledků tedy lze usuzovat, že region, v němž se mateřská škola nachází, má vliv na oblast personálního obsazování, respektive na dostatečný počet uchazečů. Ředitelé škol by se tedy měli zabývat hledáním způsobů, jak přilákat nové pracovníky, což značně komplikuje fakt, že v daných krajích nemají dostatečně kvalifikované uchazeče. Řešením by mohlo být hledání uchazečů, kteří jsou ochotni za práci cestovat. Takovým uchazečům případně nabídnout možnosti částečné kompenzace dojíždění nebo se pokusit využívat sdílené cestování a podobně.

Jakým způsobem ovlivňuje činnost plánování personální obsazování pracovních míst?

Mateřské školy byly dotazovány, zda mají zpracovaný plán personálního obsazení a zda mají dostatečný počet uchazečů při potřebě obsazení pracovní pozice. Z 74 organizací odpovědělo na dotaz, zda mají zpracovaný plán personálního obsazení kladně 22 mateřských škol, což tvoří přibližně 30 % respondentů. Z tohoto počtu uvedlo 36 % respondentů, že mají dostatečný počet uchazečů pro nabízené pracovní pozice.

Nezávisle na zpracování plánu personálního obsazení uvedlo celkem 56 organizací, že nemají dostatečný počet uchazečů k obsazování pracovních pozic. To tvoří celkem 76 % z celkového počtu mateřských škol zapojených do výzkumného šetření.

Zásadnějším ukazatelem v dané oblasti je však počet mateřských škol, ve kterých není zpracován plán personálního obsazení a zároveň mají problémy s dostatečným počtem

uchazečů o pracovní pozice. Na obě tyto otázky negativně odpovědělo celkem 42 respondentů, což tvoří podíl 57 % z celkového počtu mateřských škol.

Z porovnání výsledků dané oblasti lze usuzovat, že se s problémem obsazování pracovních míst potýká drtivá většina mateřských škol po celé České republice. Vliv kraje, ve kterém se mateřská škola nachází, tvoří pouze malý podíl v celé problematice personálního obsazování, neboť ve vyhodnocení odpovědí byly zastoupeny všechny kraje České republiky v přibližně podobném počtu s výjimkou krajů zmíněných v předchozí kapitole. Mateřské školy, které zpracovávají plán personálního obsazení mají však takových problémů méně než ty, které tento plán nemají. Z procentuálního vyjádření je patrné, že nelze považovat plán personálního obsazení jako klíčový faktor, avšak může být vhodným pomocníkem pro včasné zajištění kvalitních pracovníků.

Jaký vliv má doba působení ve funkci ředitele školy na oblast plánování a řízení lidských zdrojů?

Ve výzkumu jsou zastoupeni ředitelé, kteří jsou ve funkci čerstvě, v některých případech i dobu kratší než 1 rok, ale i ředitelé s mnohaletou praxí, jako například ředitelka mateřské školy v Libereckém kraji, která ve funkci působí již 30 let. Průměrná doba působení respondentů ve funkci ředitele mateřské školy je 10 let.

Ředitelé mateřských škol byli dotazováni, jakou důležitost přiřkládají oblasti řízení lidských zdrojů s možností výběru 1–5, kdy 1 znamená nejméně a 5 znamená nejvíce. Počet jednotlivých odpovědí je uveden pro lepší přehled v níže uvedené tabulce.

Tabulka 2: Počty odpovědí respondentů. Zdroj dat: vlastní zpracování.

| Důležitost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|---|---|---|----|----|
| Počet odpovědí | 1 | 2 | 6 | 10 | 55 |

Dále byli ředitelé mateřských škol dotazováni, zda mají vytvořeny konkrétní plány. Na otázku ohledně plánu dlouhodobého rozvoje školy uvedlo odpověď ANO celkem 54 a odpověď NE celkem 20 respondentů, což znamená, že 73 % respondentů má tento plán vytvořen. K adaptačnímu plánu nových pracovníků uvedlo odpověď ANO celkem 48 a odpověď NE celkem 26 respondentů. Adaptační plán tedy má vytvořeno 65 % respondentů. Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků mají zpracovány všechny organizace

zapojené ve výzkumném šetření. Plánu personálního obsazení se věnovala předchozí kapitola, proto zde není již uveden.

Z provedeného výzkumného šetření vyplývá, že oblasti řízení lidských zdrojů přikládá významnou důležitost 88 % respondentů. 8 % tuto oblast chápe jako průměrnou bez nutnosti většího zaměření se tímto směrem.

Pouze 4 % respondentů tuto oblast nepovažuje za důležitou a nevěnuje jí téměř žádné úsilí. Z odpovědí těchto respondentů je patrné, že v jejich případech se jedná o mateřské školy, ve kterých je stabilizovaný a funkční pedagogický sbor, který nepotřebuje změny a neočekávají nutnost změn ani v blízké budoucnosti.

Ve vztahu doby působení ve funkci ředitele mateřské školy a oblasti plánování přinesl výzkum poněkud různorodé výsledky. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, oslovené mateřské školy pouze v 30 % případů mají zpracovaný plán personálního obsazení. Toto procento neovlivňuje doba působení ve funkci ředitele školy.

Očekávaným výsledkem výzkumu je otázka směřovaná na existenci plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který vychází ze zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů v platném znění. Ten ukládá řediteli školy v § 24 povinnost organizování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu, který stanoví. Vzhledem k tomu, že se tedy jedná o zákonnou povinnost, tvoří tento plán všichni respondenti. Respondenti byli zároveň dotazováni, jak přistupují jejich pedagogičtí pracovníci k oblasti dalšího vzdělávání. Od žádného respondenta nebyl zjištěn zcela negativní postoj pracovníků k tomuto tématu. V 89 % případů je ohlas pedagogických pracovníků pozitivní či velmi pozitivní.

Na otázku v dotazníku směřující k existenci plánu dlouhodobého rozvoje školy odpovědělo 73 % respondentů pozitivně. Ostatní respondenti jej teprve zpracovávají nebo jej vůbec nemají vytvořen. Negativně zpravidla odpovídali ředitelé škol s kratší dobou působení ve funkci. Pouze v jednom případě se jednalo o negativní odpověď ředitelky školy, která působí ve funkci 25 let.

Adaptační plán nových pedagogických pracovníků má zpracovaný 65 % respondentů. Přímá souvislost s dobou působení ve funkci ředitele školy nebyla zaznamenána. V tomto případě

spíše souvisela tvorba se stabilitou pedagogického sboru v konkrétní mateřské škole. Negativně odpovídali především ředitelé škol, kteří mají dlouhodobě obsazená všechna místa a nepotřebují nové pedagogické pracovníky.

Z provedeného dotazníkového šetření tedy vyplývá, že doba působení ve funkci ředitele školy má pouze malý vliv na oblast řízení lidských zdrojů. Nízkou důležitost této oblasti přisuzují především ředitelé škol, kteří jsou ve funkci kratší dobu než tři roky, což může mít odůvodnění v množství jiné práce, kterou jako ředitelé škol musí zpracovávat. Tito respondenti navíc v dotaznících uváděli, že se v současné době věnují tvorbám jednotlivých plánů (dlouhodobého rozvoje školy, další vzdělávání pedagogických pracovníků a podobně).

Ze šetření dále vyplývá, že ředitelé škol, kteří přikládají oblasti řízení lidských zdrojů vyšší důležitost, zpracovávají plány v oblasti personálních činností více než ti, kteří oblasti řízení lidských zdrojů přisuzují nižší či žádnou důležitost.

Jaká jsou úskalí personálního obsazování?

Ředitelé škol byli ve výzkumném šetření dotazováni na problematiku personálního obsazování. Mimo jiné uváděli v dotazníku, jaká vnímají úskalí pro obsazení pracovních pozic. Jednalo se o otázku, u níž nebyly přednastavené možnosti volby. Byl poskytnut volný prostor pro vlastní vyjádření, kdy někteří ředitelé škol uváděli i více důvodů. Odpovědi se velmi často opakovaly, proto je uveden přehled nejčastějších odpovědí v tabulce níže.

Tabulka 3: Vyhodnocení odpovědí na otázku dotazníku. Zdroj dat: vlastní zpracování.

| Odpověď | Kvalifikace | Finanční ohodnocení | Nedostatek lidí | Motivace | Dostupnost na pracoviště |
|---------------------------|--------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| Počet odpovědí | 24 | 20 | 16 | 8 | 5 |

Pouze v jednom případě, ze všech dotázaných mateřských škol, uvedla ředitelka školy, že žádná úskalí v jí řízené mateřské škole nevnímá. Mezi další odpovědi, které se objevily jednotlivě, patřila kvalita uchazečů o pracovní pozici a nenadálé obsazování míst při odchodu na mateřskou a rodičovskou dovolenou.

Z výše uvedeného je patrné, že nejvíce problémů v obsazování pracovních míst činí nedostatečná kvalifikace uchazečů a finanční ohodnocení. Získání potřebné kvalifikace je dlouhodobou záležitostí, na kterou nemají ředitelé škol až tak velký vliv. Určitá podpora může být poskytnuta na základě vzdělávání pracovníků a podobně, avšak to platí zejména v případech dalšího vzdělávání ve spojení s rozšiřováním kvalifikace. Druhé nejčastější úskalí je přímo závislé na aktuální ekonomické situaci, která se, zejména v poslední době, dramaticky mění. Dotazníky byly zodpovězeny v roce 2019, kdy byla Česká republika dlouhodobě v ekonomickém růstu. V současné době, kdy je hlavním tématem celosvětová pandemie a s ní spojené následné ekonomické dopady, není jasné, jak velký zásah toto bude pro ekonomický systém. Lze však předpokládat, že se úskalí finančního ohodnocení změní s ohledem na vyšší nezaměstnanost a další vlivy.

Jakým způsobem ovlivňuje hodnocení pracovníků systém odměňování?

Ředitelé škol byli dotazováni na to, zda v jejich organizaci dochází k pravidelnému hodnocení pracovníků a v případě, že ano, jaký vliv má na systém odměňování.

Hodnocení pracovníků je povinností vycházející ze zákoníku práce i zákona o pedagogických pracovnících, čemuž byl věnován prostor v teoretické části této práce. V mateřských školách, které neprovádí pravidelné hodnocení pracovníků, i přesto nedochází k porušení zákona, neboť ten blíže nespecifikuje četnost těchto hodnocení.

Z navrácených dotazníků vyplynulo, že k pravidelnému hodnocení pracovníků dochází v 89 % mateřských škol. V 9 % případů k pravidelnému hodnocení nedochází vůbec a v jednom případě se hodnocení pracovníků zatím neuskutečnilo z důvodu krátkého působení vedoucího pracovníka ve funkci ředitelky školy.

V 75 % případů respondenti uvedli, že hodnocení pracovníků má vliv na systém odměňování. V případech, kdy ředitelé škol uvedli, že dochází k pravidelnému hodnocení pracovníků a toto nemá vliv na systém odměňování, je využíváno hodnocení pracovníků jako pedagogická podpora pro následující období nebo jako splnění zákonné povinnosti spočívající v realizaci hodnocení zaměstnanců. Ve dvou případech respondenti uvedli, že nemůže mít systém hodnocení pracovníků vliv na systém odměňování z důvodu, že organizace nedisponuje prostředky, které by k tomuto účelu bylo možné použít jako například mimořádnou odměnu.

Z odpovědí ředitelů škol jednotlivých organizací vyplývá, že systém hodnocení používají zejména k přidělování mimořádných odměn a určování jejich výše. V individuálních případech ředitelé škol přihlíží k hodnocení pracovníků i v rámci ostatních poskytovaných benefitů.

2.3 Analýza vybraných personálních činností v mateřských školách

K analyzování personálních činností v mateřských školách byli osloveni někteří odborníci z praxe, kteří pracují na pozici ředitele / ředitelky školy nebo jako zástupci ředitelů. K získání podkladů byly sjednány osobní schůzky, při kterých byly poskytnuty cenné zkušenosti těchto osob z vybraných oblastí personální práce a některé dokumenty personální agendy. S ohledem na nutná opatření ve vztahu k zabránění možného úniku osobních údajů bylo s poskytnutými informacemi a dokumenty nakládáno na základě pravidel vycházejících z platných zákonů, zejména pak v souladu s GDPR.

Osobní schůzka byla koncipována jako ústní dotazování na jednotlivé oblasti personální práce se zapisováním poznámek. Byly pokládány dotazy zejména na způsob fungování a využití personálních činností. K tomu byly použity i dokumenty personální agendy k praktickému vysvětlení. Zaměření dotazů bylo především na oblasti získávání pracovníků, jejich odměňování a další vzdělávání. Mimo to je do této části zařazena i analýza pracovního místa, na jejíž využití byli dotazováni ředitelé škol i v rámci výzkumného šetření.

V rámci personální práce v mateřských školách byla věnována pozornost sledování postupů v souladu s právními předpisy a porovnávání konkrétní postupy se získanými informacemi z odborné literatury. U dokumentů personální agendy byla věnována pozornost především aktuálnosti dokumentů a dodržení všech náležitostí. Níže jsou uvedeny poznatky získané jako vzorek od výše uvedených osob. Při širším zkoumání by mohly být odhaleny odchylky od závěrů uvedených v této kapitole.

2.3.1 Analýza pracovního místa

V rámci výzkumného šetření byli ředitelé mateřských škol mimo jiné dotazováni v oblasti personálního obsazování na využívání analýzy pracovního místa. Ze 74 respondentů uvedlo pouze 8, že využívají analýzu pracovního místa. V tomto ohledu dochází ke značnému

nesouladu mezi odbornou literaturou a chápáním dané problematiky jednotlivými řediteli škol.

Během realizace osobních schůzek s řediteli škol bohužel nebyla možnost získání konkrétních podkladů, které by se věnovaly analýze pracovního místa ve školském prostředí, neboť žádný z těchto ředitelů škol analýzu pracovního místa nemá zpracovanou. Zároveň většina ředitelů škol přiznala, že této činnosti nepřikládá velkou váhu a ani neplánují s touto činností začínat.

K popisům jednotlivých pracovních činností a odborných požadavků na pracovníka tak dochází velmi sporadicky, zpravidla pokud je nutné vytvořit inzerát pro získání nového pracovníka. K tomu se však používá částečný popis činností, který je zaměstnancům předáván jako dodatek k pracovní smlouvě se specifikací pracovní náplně. V inzerátech jsou zpravidla uvedeny pouze základní údaje s doplňující větou, že bližší informace budou poskytnuty při pracovním pohovoru.

2.3.2 Získávání a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků je již ve svém prvopočátku úzce spjato s personálním plánováním. Vzhledem k problematice popsané v teoretické části spočívající v nejistém počtu potřebných pracovníků a vlivu mnoha faktorů měnící konečnou potřebu, by měl mít ředitel školy vytvořenou rezervu, aby byl s to pružně reagovat na nenadálé změny, které se mohou vyskytnout i v průběhu školního roku. K tomu slouží plán personálního obsazení.

K inzerování volných pracovních míst dochází na webových stránkách mateřských škol, u zřizovatelů a na internetových portálech zaměřených na inzerci práce. V ojedinělých případech je využita i možnost placené inzerce. Uchazeči jsou po projevení zájmu o pracovní místo pozváni na pracovní pohovor. Pohovory tyto ředitelé škol realizují zpravidla sami. Vzhledem k nedostatečnému počtu uchazečů je pohovor ve většině případů pouze formální schůzkou za účelem domluvení podmínek zaměstnání. Někteří ředitelé škol přiznali, že ani zkušební doba pro ně nemá větší význam, neboť si nemohou dovolit o nové pracovníky přijít. Většina ředitelů škol zároveň sdělila, že problematiku získávání pracovníků řeší operativně dle aktuální potřeby bez tvorby rezerv. Pouze v ojedinělých případech mají v záloze například důchodce, kteří jim přislíbili pomoc v případě nedostatku pedagogických pracovníků.

Z poskytnutých dokumentů bylo zjištěno, že se v některých případech využívá možnosti pracovní smlouvy na dobu určitou po dobu trvání mateřské a rodičovské dovolené některého ze zaměstnanců. Při bližším zkoumání ve školském prostředí, ale i v jiných organizacích bylo zjištěno, že se zaměstnavatelé často odkazují na § 39 odst. 2 písm. b) zákoníku práce, který již od 1.1.2012 není platný. Úskalí pracovní smlouvy na dobu určitou po dobu trvání mateřské a rodičovské dovolené v současném platném znění zákoníku práce může nastat v případě, kdy je zastupující pracovník přijat před narozením dítěte zastupovaného pracovníka, pokud ten následně čerpá celou mateřskou a rodičovskou dovolenou do 3 let věku dítěte. Mnohdy v takových případech dochází mezi čerpáním mateřské a rodičovské dovolené ještě k vyčerpání řádné dovolené, na kterou má pracovník nárok. V takovém případě může dojít k porušení ustanovení § 39 odst. 2 zákoníku práce, ve kterém je uvedeno, že pracovní poměr na dobu určitou nesmí přesáhnout 3 roky. Důsledkem by pak v případě, kdyby zaměstnanec oznámil zaměstnavateli, že trvá na pokračování pracovního poměru, mohl být nadbytečný stav, neboť by se u zastupujícího pracovníka automaticky jednalo o pracovní poměr na dobu neurčitou a zároveň by se do zaměstnání vrátil zastupovaný zaměstnanec po vyčerpání rodičovské dovolené.

K dané problematice doposud neexistuje aktuální judikatura, která by se dané situaci věnovala po novelizaci zákoníku práce na základě zákona 365/2011 Sb. Tato teoreticky možná situace byla konzultována s dvěma odborníky v oblasti pracovního práva a jimi bylo potvrzeno, že by takový problém opravdu tímto porušením mohl vzniknout.

2.3.3 Hodnocení pedagogických pracovníků

Z výzkumného šetření vyplynulo, že hodnocení pracovníků realizuje téměř 90 % respondentů. Z poskytnutých materiálů bylo zjištěno, že způsob hodnocení bývá v různých organizacích velmi podobný. Specifickým způsobem hodnocení pedagogických pracovníků jsou případy, kdy v některých organizacích ředitelé škol před samotným hodnocením požadují od svých pracovníků sebehodnocení. K tomu se využívá dvojí metody – formuláře poskytnuté ředitelem školy nebo volné metody zpracování.

Po vytvoření sebehodnocení jsou s pracovníky vedeny rozhovory, při kterých si ředitelé škol tvoří vlastní hodnocení na základě formulářů, které si sami připravují. Se závěrem hodnocení

následně seznamují jednotlivé pracovníky. Ředitelé škol hodnocení pedagogických pracovníků využívají především ve vztahu k oblasti odměňování.

Zajímavým zjištěním bylo, že někteří ředitelé škol hodnocení pedagogických pracovníků nevykonávají vůbec. Může se jednat o pochybení nejen v rámci zákonné povinnosti, ale i ve vztahu k objektivnímu ovlivňování dalších oblastí personálních činností jako je systém odměňování nebo další vzdělávání pedagogických pracovníků. Může docházet k situacím, kdy pracovník na ředitele školy působí špatným dojmem na základě vykonávání pracovních činností v rozporu s požadavky ředitele školy. Následně při zlepšení výkonu pracovníka již ředitel školy nemusí tuto skutečnost vnímat, neboť nebude vést v patrnosti rozdíly mezi minulým a současným stavem. Tomuto lze předejít především pravidelným hodnocením pracovníka.

2.3.4 Odměňování pedagogických pracovníků

Odměňování je jedním z největších rozdílů mezi státní správou a soukromým sektorem. Z poskytnutých informací bylo zjištěno, že ředitelé státních mateřských škol postupují v souladu s platnou legislativou. Některé organizace mají vytvořen vnitřní platový řád, který popisuje pravidla a způsob odměňování.

Plat pedagogických pracovníků ve státních mateřských školách je určen na základě tarifních platů a nárokových příplatků. V součtu všech položek platu je zpravidla nižší než v soukromém sektoru. Tento rozdíl se někteří ředitelé škol snaží dorovnávat formou mimořádných odměn za provedenou práci. Jsou však limitováni zůstatkem na rozpočtových položkách. V tomto ohledu jsou poměrně značné rozdíly i mezi jednotlivými organizacemi. Některé ředitelé mají dostatek finančních prostředků pro poskytování vyšších odměn, jiní nemají prostředky vůbec žádné. Domnívám se, že tento aspekt je s to ovlivnit ředitel školy vlastní iniciativou a jednáním se zřizovatelem.

V soukromém sektoru je systém odměňování určen především na základě dohody obou stran, respektive finančních možnostech zaměstnavatele a akceptace nabídky ze strany zaměstnance. Při analýze dokumentů soukromé mateřské školy v Praze byly zjištěny nesrovnalosti ve mzdových výměrech ve smyslu odkazování na již neplatný zákon. Stejně tak byly objeveny nesrovnalosti v odměňování vycházející z dohod o provedení práce. Na toto byla upozorněna ředitelka příslušné mateřské školy.

2.3.5 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

K dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků se tvoří plán, který mají zpracovaný všechny oslovené organizace. Jak bylo uvedeno již v teoretické části, jedná se o zákonnou povinnost.

Dle sdělení ředitelů škol dochází k tvorbě na základě obdržené nabídky a konzultací s pracovníky. Ředitelé škol oceňují aktivní přístup k dalšímu vzdělávání ze strany pracovníků, kteří mnohdy přijdou s možnostmi vzdělávání, které si sami najdou. Ředitelé škol následně tvoří plán s uvedením formy dalšího vzdělávání, cíli vzdělávání a dalšími podmínkami, které tuto oblast ovlivňují.

Dále ředitelé škol uvedli, že přihlíží k průběžnému hodnocení pracovníků, na základě kterého umožňují pracovníkům absolvování kurzů, seminářů, akcí a podobně. V žádné organizaci nebyl problém s nedostatkem finanční podpory pro tuto oblast. Rozdíly nebyly vyzorovány ani mezi státními a soukromými mateřskými školami v nichž ke zkoumání došlo.

2.4 Návrhy na zlepšení personálních činností

Jedním z nejčastějších problémů ve školském prostředí je nedostatečný počet uchazečů. Toto tvrzení je na základě provedeného výzkumného šetření, kterému je věnována samostatná kapitola. V důsledku tohoto problému pak ředitelům škol mnohdy nezbyvá nic jiného než zaměstnat prakticky kohokoliv, kdo splňuje alespoň nezbytné požadavky pro danou pracovní pozici.

Z tohoto důvodu je vhodné, aby se ředitel školy, případně pověřená osoba, snažil oslovit co nejvíce potenciálních uchazečů skrz všechny dostupné prostředky. Velmi efektivní metodou je na základě získání informací při rozhovorech s řediteli škol zveřejňování nabízených pracovních pozic na internetu. K tomu lze využívat mimo standardních internetových portálů s nabídkami práce především sociální sítě a zejména zájmové skupiny na těchto sítích, které vykazují obrovskou návštěvnost a v mnoha případech lze na nich inzerovat zcela zdarma. Alternativním řešením může být shánění budoucích pedagogických pracovníků přímo na školách mezi studenty, kteří se připravují na své budoucí zaměstnání.

Značnou výhodu při shánění budoucích pracovníků má soukromý sektor, který může mimo jiné přilákat uchazeče různými benefity, kterými nutně nemusí být jen vyšší mzda.

Dalším bodem možného zlepšení je vytváření analýzy pracovního místa. Ta může v konečném důsledku pomoci již v základním třídění uchazečů o pracovní pozici, ke zvyšování efektivity práce nebo poskytnout výhodu v konkurenceschopnosti. Zároveň je však důležité věnovat čas průběžné aktualizaci této analýzy.

Při výběru nových pracovníků se dle rozhovorů s řediteli škol realizuje běžný pracovní pohovor, po kterém ředitel školy rozhoduje o přijetí uchazeče. V tomto směru by se jako vhodnější jevila možnost pohovoru ve více kolech nebo k pohovoru přizvat i další pedagogické pracovníky k objektivnějšímu posouzení uchazeče. Toto může pomoci v získání kvalitního pracovníka, který bude nejen dobrým pedagogem, ale bude zároveň zapadat do pedagogického sboru a předejde se tak případným problémům ve vztazích mezi pracovníky.

Velkou pomoc v oblasti personální práce může poskytnout delegování části práce na zástupce ředitele školy nebo jinou pověřenou osobu. Je vhodné zvolit osobu, která je součástí organizace, nikoliv externí firmu jako tomu bývá například v oblasti zpracování účetnictví. Jedná se o velmi zásadní rozhodnutí, při kterém ředitel školy musí zvážit možné důsledky. Vhodným řešením nemusí být delegování všech personálních činností na jinou osobu. Mnohem vhodnější volbou může být delegování pouze administrativní části spočívající v sepisování pracovních smluv, dodatků, platových a mzdových výměrů, řízení dovolené a podobně. I v tomto případě by však pověřená osoba měla mít dostatečné znalosti dané problematiky, aby nedocházelo k vážným pochybením v jednotlivých úkonech.

Každý z výše uvedených návrhů je obecným vyhodnocením na základě dosavadních zkušeností, rozhovorů, vyhodnocení poskytnutých podkladů a výsledků výzkumu. Je nutné brát v potaz, že nelze aplikovat tyto návrhy ve stejné podobě v malé mateřské škole na vesnici a mateřské škole v metropolitě. Vždy je nutné řešení přizpůsobit konkrétním podmínkám.

Závěr

Práce je věnována vybraným personálním činnostem ve školském prostředí. Praktická část je z důvodu velkého rozsahu zúžena pouze na mateřské školy, v nichž je zkoumáno využívání těchto personálních činností a soulad personální agendy s obecně platnými předpisy.

Cílem práce bylo vymezení personálních činností, které jsou specifické pro školské prostředí. K tomuto bylo využito odborné literatury v teoretické části a následně bylo ověřováno v praktické části, jakým způsobem dané činnosti fungují v reálné praxi. Na základě zkoumání bylo zjištěno, že se v mateřských školách téměř vůbec nevyužívá analýza pracovního místa, která je v odborné literatuře považována za jednu z klíčových činností. Zároveň bylo zjištěno, že v téměř 10 % případů ze zkoumaného vzorku, nedochází k pravidelnému hodnocení pedagogických pracovníků.

Z výzkumu dále vyplynulo, že se školské prostředí stále potýká s nedostatkem uchazečů o práci pedagogického pracovníka. Velmi značná část tohoto problému je ovlivněna finančním ohodnocením i přestože se v posledních letech dařilo pravidelně platy pedagogických pracovníků navyšovat. Tento problém dle výzkumného šetření pocítují spíše ředitelé státních škol, kteří mají v této oblasti velmi omezené možnosti pro určování výše platu. Vzhledem k současnému stavu, kdy se očekává ekonomická destabilizace České republiky, lze předpokládat pozitivní vývoj alespoň v oblasti personálního obsazování ve smyslu vyššího zájmu ze strany uchazečů o práci pedagogického pracovníka.

Výzkumné šetření potvrdilo, že ředitelé škol, až na výjimky, považují personální práci za velmi zásadní. S ohledem na velmi širokou náplň práce, kdy ředitel školy zastává roli hned několika lidí (učitel, ekonom, manažer, personalista) a má tedy značně omezené časové možnosti. Přesto většina oslovených ředitelů škol k personální oblasti přistupuje velmi zodpovědně a na základě rozhovorů působí dojmem, že tato činnost patří k oblíbeným. Tato práce může ředitelům škol posloužit jako vodítko k optimalizaci personálních činností na jimi řízené organizaci.

Práce s lidskými zdroji je považována za velmi náročnou, avšak s ohledem na fakt, že právě pracovníci jsou tím nejcennějším, co organizace může mít, je klíčové věnovat své úsilí

personální oblasti, neboť se může vedoucímu pracovníkovi velmi dobře vrátit. K řešení některých úskalí personální práce by mohly ředitelům škol pomoci návrhy na zlepšení personálních činností, které jsou uvedeny v předchozí kapitole.

Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6194-7.
- HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6933-2.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- Pedagogická komora. *Pedagogicka-komora.cz* [online]. Praha: MŠMT, 2019 [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <https://www.pedagogicka-komora.cz/2019/01/analyza-msmt-k-platum-ucitelu-v-roce.html>
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6193-0.
- TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA, TROJAN, Václav, ed. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7290-541-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-267-2.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualizované vydání Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-807-2612-321.

Výroční zpráva. *Česká školní inspekce* [online]. Praha: ČŠI, 2019 [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: [https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocní-zpravy/Kvalita-a-efektivita-vzdelavani-a-vzdelavaci-s-\(2\)](https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocní-zpravy/Kvalita-a-efektivita-vzdelavani-a-vzdelavaci-s-(2))

Zákony a prováděcí předpisy v platném znění

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Usnesení vlády České republiky č. 214, o přijetí krizového opatření.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb.

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 365/2011 Sb., který se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

3 Přílohy

Tabulka 4: Výběr pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů. Zdroj dat: zpracováno podle Kocianová, 2010, s. 83-84.

| | zdroje | |
|--------|--|---|
| | Vnější | vnitřní |
| výhody | <p>Široké spektrum výběru</p> <p>Respekt od ostatních zaměstnanců</p> <p>Vysoké pracovní nasazení</p> <p>Vnesení nových metod práce</p> <p>Objektivní hodnocení organizace</p> | <p>Znalost pracovníka</p> <p>Možnost kariérního růstu</p> <p>Vliv na motivaci a loajalitu</p> <p>Pracovník zná prostředí školy a ostatní zaměstnance</p> <p>Není potřeba adaptace</p> <p>Rychlost obsazení místa</p> <p>Návratnost investice do vzdělávání pedagogických pracovníků</p> |
| rizika | <p>Větší finanční požadavky</p> <p>Vyšší náklady na další vzdělávání</p> <p>Obsazení místa trvá delší dobu</p> <p>Neznalost klima školy</p> <p>Zvýšení fluktuace</p> <p>Narušení kolektivu stávajících zaměstnanců</p> <p>Nejistota výkonu nového pracovníka</p> | <p>Omezený výběr</p> <p>Stereotypní chování pracovníka</p> <p>Náklady na další vzdělávání pedagogických pracovníků</p> <p>Rivalita pracovníků</p> <p>Nerespektování nového nadřízeného od ostatních zaměstnanců</p> |

Průvodní dopis k výzkumnému šetření

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

jsem studentem 3. ročníku oboru Školský management na Katedře andragogiky a managementu vzdělávání, Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy.

Obracím se na Vás a zdvořile žádám o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká personálních činností. Jednotlivé odpovědi budou využity anonymně ve výzkumné části méj bakalářské práce.

Dotazník jsem vytvořil stručný, aby jeho vyplňování nebylo časově náročné (cca 5 minut). Předem děkuji za spolupráci na mém výzkumu.

S pozdravem

Jan Krmela

Dotazník použitý k výzkumnému šetření

Základní informace

V jakém kraji se nachází Vaše škola?

Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky / ředitele školy?

Jakou důležitost přikládáte oblasti řízení lidských zdrojů v rámci úspěchu školy? (1 – nejméně, 5 – nejvíce)

Personální obsazování

Je na Vaší škole zpracován dlouhodobý plán rozvoje?

Je na Vaší škole zpracován plán personálního obsazení?

Máte dostatečný počet uchazečů pro výběr kvalitních zaměstnanců při obsazování pracovních pozic?

Jaká úskalí vnímáte jako stěžejní pro obsazování pracovních míst?

Je využívána analýza pracovních míst? V případě, že ano, k čemu konkrétně.

Plánování a hodnocení pracovníků

Je zpracován adaptační plán nových pedagogických pracovníků?

Máte zpracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Jak přistupují Vaši pedagogičtí pracovníci k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků?

Provádíte pravidelné hodnocení pedagogických pracovníků?

Jaký vliv má hodnocení na systém odměňování? (otázku zodpovězte za předpokladu, že jste na předchozí odpověděl/a ANO)

4 Seznam příloh

Příloha 1 – Tabulka 4: Výběr pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Příloha 2 – Průvodní dopis k výzkumnému šetření

Příloha 3 – Dotazník použitý k výzkumnému šetření